

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE BATISTA SILVESTRE

GERENCIAMENTO DE PROJETOS E REDES DE COOPERAÇÃO – O CASO
DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

FOZ DO IGUAÇU

2016

ALINE BATISTA SILVESTRE

GERENCIAMENTO DE PROJETOS E REDES DE COOPERAÇÃO – O CASO
DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Gestão Pública no curso de Pós-graduação em Gestão Pública, Setor de Educação a Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Adriana Roseli
Wünsch Takahashi

FOZ DO IGUAÇU

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

ALINE BATISTA SILVESTRE

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Gestão Pública no curso de Pós-graduação em Gestão Pública, Setor de Educação a Universidade Federal do Paraná.

Profa. Adriana Roseli Wünsch Takahashi
Orientadora - Setor de da
Universidade Federal, UFPR.

Profa.
Setor deda
Universidade Federal, UFPR

Prof. Dr.....
Setor deda
Universidade Federal, UFPR

Foz do Iguaçu, ... de abril de 2016

Aos nossos pais, familiares, colegas de curso e de profissão, que foram grandes incentivadores e que sempre acreditaram nos nossos sonhos. Em especial a uma grande incentivadora que contribuiu com muita força e oração para que essa etapa fosse concluída e que não pôde ver se findar com sucesso a realização desse trabalho: minha querida avó que nos deixou
Vicentina Maria Pereira.

AGRADECIMENTOS

À nossa orientadora, Profa. Adriana Roseli Wünsch Takahashi, pelo acompanhamento, orientação e amizade.

Aos nossos tutores presencial e à distância, Sônia Vieira e Afonso Ricardo, pela parceria e atenção direcionada a nossa turma nas atividades e aulas presenciais.

À equipe de profissionais da Universidade Aberta do Brasil, pela compreensão aos momentos difíceis.

Aos colegas de classe que sempre estavam dispostos a realizar o aprendizado de forma coletiva partilhando suas experiências e contribuindo para o crescimento pessoal de cada um.

“Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.”

Roberto Shinyashiki

RESUMO

Este trabalho tratará sobre um problema ocorrido em vários municípios, independentemente de seu porte ou arrecadação, problema esse que impacta significativamente no desempenho da gestão municipal e na vida dos cidadãos. Tal problema está ligado à falta de gerenciamento de projetos na área pública, bem como, abordará a importância das redes de cooperação no trabalho de formação do conhecimento e disseminação da cultura de gerenciamento de projetos nos âmbitos públicos, visando promover a formação e estruturação da rede regional de gerenciamento de projetos municipais na Região Oeste do Paraná no ano de 2016. Para isso, foi necessário analisar o desenvolvimento de projetos públicos nos municípios da região, identificar os problemas e dificuldades existentes nesse processo e propor um programa de formação e estruturação da rede. O gerenciamento de projetos é uma prática abordada por vários autores que desenvolveram algumas metodologias para facilitar o desenvolvimento de projetos em geral, mas por conta de alguns entraves, a maioria dos municípios de forma isolada deixa de contar com equipes capazes de gerenciar os projetos de forma eficiente e eficaz. Em rede os problemas são compartilhados e serão mais facilmente solucionados.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos, Rede de cooperação pública, Projetos públicos.

ABSTRACT

This work will address about a problem occurred in several municipalities, regardless of size or storage, a problem which significantly impacts the performance of the county's administration and the lives of citizens. This problem is linked to the lack of project management in the public sector and will address the importance of cooperation networks at work training the knowledge and dissemination of project management culture in public areas, to promote the formation and structure of the network regional management of municipal projects in the Western region of Paraná in the year 2016. For this it was analyzed the development of public projects in the municipalities of the region, identify problems and difficulties in this process and propose a training and structuring of the network program. Project management is a practice addressed by several authors who have developed some methodologies to facilitate the development of projects in general, but because of some obstacles, most municipalities in isolation fails to count with teams able to manage the form of projects efficient and effective. Network problems are shared and will be more easily solved.

Keywords: Project management, public cooperation network, public projects.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - GRUPO DE PROCESSOS (PMBOK 5)	24
FIGURA 2 - FLUXO DE PROCESSOS (PMBOK 5).....	25
FIGURA 3 - PROJETOS CONCLUÍDOS NO PERÍODO DE EXECUÇÃO DAS PRÁTICAS DO REALIZA +	27
FIGURA 4 - MAPA DE LOCALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ (AMOP)	30
FIGURA 5 - IMAGENS DA FACHADA DA SEDE DA AMOP EM CASCAVEL-PR.....	31

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 – MUNICÍPIOS DO PARANÁ INTEGRANTES DA AMOP	29
TABELA 2 - RECURSOS NECESSÁRIOS	41
TABELA 3 – RISCOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação	12
1.2 Objetivo Geral do Trabalho	13
1.3 Objetivos específicos do Trabalho	14
1.4 Justificativa	14
2 AS REDES PÚBLICAS DE COOPERAÇÃO	16
2.1 Por que atuar em Redes de Cooperação Intermunicipal?	17
2.1.1 Cases de Redes Públicas de Cooperação	18
2.1.1.1 Consórcio Intermunicipal de Saúde da Baixada Fluminense – CISBAF	18
2.1.1.2 Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Rural Sustentável da Região Oeste do Estado do Paraná – CIDERSOP	19
2.1.2 Problemas enfrentados nas Redes Públicas de Cooperação	20
2.1.3 Benefícios das Redes Públicas de Cooperação	21
2.2 Metodologias de Gerenciamento de Projetos	22
2.2.1 Case de sucesso de implantação de metodologias de Gerenciamento de Projetos na administração pública	26
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	28
3.1 Descrição Geral da Organização	28
3.2 Diagnóstico da situação-problema	32
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	36
3.1 Plano de Implantação	37
3.2 Recursos	41
3.3 Resultados Esperados	41

3.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Na maioria dos municípios há um problema muito grande a ser enfrentado diariamente pelos técnicos e gestores: a falta de recursos para aplicação em projetos de necessidade da população. Isso se resolveria facilmente com a elaboração de bons projetos para serem submetidos à captação de recursos em diferentes esferas do governo, assim como, em órgãos ou entidades financiadoras de caráter público ou privado. Mas, o que ocorre é que muitas vezes a capacidade técnica dos municípios é limitada diante da complexidade em atender as exigências feitas para que se consiga captar os recursos necessários à realização dos projetos. Outra limitação apresentada por muitos municípios é a de planejar e gerenciar a execução de vários projetos com diferentes complexidades ao mesmo tempo, isso muitas vezes, pela falta de equipe capacitada para tal. Esse problema acaba por deixar a execução dos projetos frágil, podendo acarretar o atraso da execução, o aumento do custo, alterações no escopo, ou até o cancelamento do projeto, ocasionando na maioria das vezes, a insatisfação do financiador e/ou a perda de recursos, ou ainda a falta de comprovação de capacidade técnica para pleitear novos recursos.

Assim como em vários outros casos, foi possível verificar os efeitos de uma situação como esta, que interferiu muito no dia-a-dia de uma população, isso ocorreu com os moradores de Foz do Iguaçu nos anos de 2013, 2014 e início do ano de 2015, quando estava em execução a obra de construção do viaduto da BR 277 sobre a Avenida Paraná, uma das principais rotas de acesso da população moradora da Região Norte da cidade ao Centro. A obra foi executada pelo Governo do Estado do Paraná. Com o bloqueio da via, e a não viabilização de rotas alternativas, a única via a ser utilizada para o trajeto era a Avenida Jucelino Kubitschek, que ficava constantemente congestionada em horários de pico. Com o grande atraso ocorrido na obra, a população sofreu por mais de dois anos com a falta de rotas alternativas e congestionamento.

É de fundamental importância para a sociedade a resolução desses problemas, pois além dos transtornos vivenciados pela população decorrentes da falta de boas práticas no gerenciamento dos projetos, a falta de gerenciamento da comunicação com a população que é o principal stakeholder¹, resulta em falha na entrega dos requisitos do projeto.

Dada a importância dessas situações na gestão pública, o tema deste trabalho é gerenciamento de projetos e redes de cooperação.

Este trabalho será desenvolvido na Associação dos Municípios do Oeste do Paraná – AMOP, fundada em 1969, é a principal artífice das grandes conquistas regionais, como a Ferrovia da Produção, ensino público superior gratuito, Hospital Universitário, Ponte de Guaíra, entre outras. É o foro político representativo dos 52 municípios da região Oeste do Paraná e reconhecida como maior e uma das mais organizadas entidades municipalistas do Estado do Paraná. Sediada em Cascavel, a entidade é considerada modelo internacional pelo BID em eficiência e gestão por desenvolver programas e iniciativas permanentes em defesa do municipalismo e dos interesses dos municípios associados. Para AMOP, é de grande importância que se resolvam os problemas citados de maneira conjunta, pois sua atuação se dá em vários municípios com o mesmo problema recorrente, necessitando de boas estratégias para apoio aos seus associados.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Portanto, o objetivo geral deste projeto técnico é promover a formação e estruturação da rede regional de gerenciamento de projetos municipais por meio de redes de cooperação entre, pelo menos 10 municípios da Região Oeste do Paraná e organizações públicas e privadas, para a disseminação e desenvolvimento das políticas de boas práticas de gerenciamento de projetos públicos no ano de 2016.

¹ “**Stakeholder** é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja afetado pelo projeto. A palavra vem de: Stake: interesse, participação, risco. Holder: aquele que possui.”
Publicado em 23/02/2007 por Luiz de Paiva em Stakeholders

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Como objetivos específicos elege-se os descritos abaixo:

1. Diagnosticar como são desenvolvidos os projetos nos municípios da Região Oeste do Paraná e se são adotadas boas práticas de gerenciamento de projetos;
2. Identificar quais são as dificuldades existentes no desenvolvimento dos projetos municipais;
3. Propor as ações para um programa de formação e estruturação da rede regional de gerenciamento de projetos municipais da Região Oeste do Paraná entre, pelo menos 10 municípios da Região Oeste do Paraná e organizações públicas e privadas, para a disseminação e desenvolvimento das políticas de boas práticas de gerenciamento de projetos públicos no ano de 2016, por meio de redes de cooperação.

1.4 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento de projetos é uma prática abordada por vários autores, que desenvolveram algumas metodologias como o Guia desenvolvido pelo PMI - Project Management Institute, o Project Management Body of Knowledge (PMBOK), assim como o Projects IN a Controlled Environment (PRINCE2), metodologias desenvolvidas pela International Project Management Association (IPMA), Desenvolvimento Ágil (Scrum), dentre outras. Para que sejam disseminadas e aplicadas essas boas práticas de gerenciamento de projetos no âmbito dos municípios, é preciso que sejam absorvidas pelos técnicos e gestores públicos.

Mas por conta de alguns entraves, como a falta de recursos para viabilizar formações para as equipes, a falta de tempo das equipes para realizar as formações e ainda a falta de cursos de formação adaptados ao gerenciamento de projetos no âmbito público, a maioria dos municípios deixa de contar com equipes capazes de gerenciar os projetos de forma eficiente e eficaz, principalmente os municípios de pequeno porte e distantes dos maiores municípios da região. Nesses casos, a estruturação de redes de cooperação

para aprendizagem seria uma interessante solução, pois cooperando entre si, estes municípios em desvantagem econômica e geográfica, poderiam se tornar competitivos no cenário atual de transferências de recursos.

O problema verificado neste trabalho é a falta de acesso a formações e capacitações sobre gerenciamento de projetos voltadas aos municípios e suas equipes técnicas. Os indícios de que este problema existe estão na falta de recursos oriundos de captação externa para a execução de projetos nos municípios, e a má gestão, ou ineficiência na gestão dos projetos existentes. Isso pode ser observado em muitos municípios da região desde os mais estruturados tecnicamente, até os que sofrem a falta de equipe técnica suficiente e preparada. Essa observação se deu durante uma série de encontros entre técnicos e gestores públicos da região promovidos pelo Parque Tecnológico Itaipu por meio do Programa ConectaDel Brasil na AMOP para tratar sobre o desenvolvimento regional, onde puderam trocar experiências e discutir problemas em comum, dentre eles, o mais relatado foi a falta de competências para gerenciar os projetos públicos.

A relação da aluna que produz este trabalho com o problema é multilateral, pois fez parte do grupo que participou das capacitações sobre desenvolvimento territorial do ConectaDel, trabalhou no Parque Tecnológico Itaipu em um projeto que possui um dos eixos voltado à modernização da gestão pública, nesse ambiente pôde se aprofundar no tema gerenciamento de projetos pois participou de uma formação de 210 horas oferecida pelo Escritório de Projetos do Parque. Além disso, a aluna é funcionária pública de carreira efetiva no município de Iguatu, um dos municípios associados à AMOP e presencia cotidianamente esse problema.

Estudar esse tema é importante para que nossos municípios se tornem mais eficientes e eficazes na condução de seus projetos, tratando com maior profissionalismo dessas questões, como isso os benefícios para a sociedade são inúmeros, mas os mais importantes são: transparência e participação da sociedade no processo, ampliação da capacidade de entregar resultados para a sociedade, menor influência dos riscos de execução que geralmente oneram e atrasam as execuções, dentre outros que serão claramente sentidos pela sociedade.

2 AS REDES PÚBLICAS DE COOPERAÇÃO

Para que estas dificuldades enfrentadas, como o atraso da execução, o aumento do custo, alterações no escopo, ou até o cancelamento de projetos públicos sejam vencidas, a rede de cooperação é a proposta oferecida, assim, em todo o território oeste os técnicos e gestores públicos poderão cooperar entre si para o aprendizado e aplicação das metodologias estudadas.

As redes podem ser entendidas como um sistema organizacional específico, conforme a definição de Migueletto (2001).

A rede é um arranjo organizacional (sistema organizacional) formado por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade – com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação. (MIGUELETTTO, 2001, p. 48).

Considerando também a definição de Castells (1999), que traz termos bastante utilizados na gestão contemporânea, temos a rede como estruturas abertas, dinâmicas, que compartilham códigos de comunicação.

Rede são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Uma estrutura social com base em redes é um sistema altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio [...]. Mas a morfologia de rede é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder. (CASTELLS, 1999, p. 498).

As formações de redes contribuem para que a prestação de serviço público seja estendida ao maior número possível de usuários por meio de instrumentos de convênios e parcerias públicas para apoio e promoção de mudanças. É fundamental a participação da população no sistema, mas redes de serviços bem articuladas são fundamentais para a prestação de serviços com qualidade.

As redes de cooperação devem proporcionar espaços para o desenvolvimento de competências, como compartilhamento de conhecimentos, estímulo ao desenvolvimento de habilidades e atitudes que levem ao atingimento do sucesso na prestação de serviços públicos. Além disso, é de fundamental importância levar em consideração quais são as necessidades da população, para que as ações a serem realizadas que venha de encontro aos anseios dos beneficiários finais.

As redes proporcionam a diminuição de custos, otimização das contratações, racionalização de recursos públicos e permite que sejam desenvolvidas políticas descentralizadas.

2.1 POR QUE ATUAR EM REDES DE COOPERAÇÃO INTERMUNICIPAL?

Cooperação intermunicipal é uma forma de se estabelecer parcerias entre municípios para a realização de ações conjuntas, melhorando a qualidade dos serviços públicos prestados à população. Dentre as formas de cooperação intermunicipal, a mais comum é o consórcio intermunicipal, e as ações mais consorciadas entre os municípios são: ações promoção de saúde pública, saneamento, instalação de infra-estrutura de energia elétrica, construção e manutenção de estradas e atividades ligadas à preservação do meio ambiente.

Os consórcios podem ser formas de diminuição de custos e de otimização dos serviços. Por exemplo, em situações em que há disponibilidade de equipamentos de saúde, como no caso de um aparelho de ressonância magnética em um município de pequeno porte, esse aparelho ficaria boa parte do tempo ocioso, pois ele pode atender muitos pacientes por semana, no entanto, em municípios com baixa população, não há tanta demanda por exames com esse tipo de aparelho. Dessa forma, pode ser realizado um consórcio onde os municípios próximos, por meio da parceria, possam comprar o aparelho em conjunto, e realizar o atendimento de seus pacientes de forma coordenada. O mesmo aconteceria se cada um desses municípios optasse por oferecer serviços de saúde para cada especialidade, e contratar médicos especialistas para atender em seus municípios, a demanda não seria suficiente para manter o profissional no município, enquanto em consórcio, os municípios

oferecem os serviços conforme a necessidade, e pagam apenas pelos serviços realizados.

Principalmente para os municípios de pequeno porte as cooperações intermunicipais podem trazer significativas economias de escala, podem resolver o problema de excesso de capacidade ou falta de provimento do serviço.

2.1.1 Cases de Redes Públicas de Cooperação

2.1.1.1 Consórcio Intermunicipal de Saúde da Baixada Fluminense – CISBAF

Assim como em muitos outros territórios, há um na Baixada Fluminense, um consórcio intermunicipal de saúde onde se pode observar a união de municípios com grande representatividade política, pois são 11 municípios que reúnem grande concentração populacional e pouca receita de arrecadação, em busca de objetivos em comum, em geral por serviços de maior complexidade, e buscam fazer a gestão conjunta de atendimentos especializados.

A Secretária Executiva do CISBAF, Rosângela Bello informa em entrevista ao Canal saúde, que:

No território observado a utilização de Planos de saúde atinge cerca de apenas 10% da população, o que demonstra grande procura da população pelos serviços do SUS, desde a atenção básica, até os atendimentos especializados. Mas diferentemente do que ocorre em outros territórios, por conta de fatores históricos os maiores repasses de recursos do Ministério da Saúde, nos últimos 40 anos, foram realizados para o Município do Rio de Janeiro, isso para estruturar seus vários hospitais municipais e postos de atenção básica, espalhados pela extensão do município, já os municípios da Baixada Fluminense, eram considerados municípios dormitórios, e em função disso, deixaram de receber recursos para atenção à saúde, isso concentrava o atendimento de saúde no município do Rio de Janeiro.

Disponível em: <http://www.canal.fiocruz.br/video/index.php?v=consorcios-intermunicipais-de-saude>

Diante da necessidade de empoderar os municípios na atuação da Atenção Básica com a alocação de equipamentos e profissionais

especializados para detectar e diagnosticar problemas comuns e tratá-los localmente, sem que seja preciso o encaminhamento a grandes hospitais, deu-se uma das grandes ânsias dos municípios da Baixada Fluminense, possibilitando assim, a criação do Consórcio.

No Consórcio não há problemas em decorrência dos diferentes partidos políticos, isso deixa claro que os gestores de saúde municipais e os prefeitos são comprometidos com a saúde pública.

Isso permite que os municípios considerados dormitórios obtenham maior representatividade diante do município do Rio de Janeiro e recebam maior atenção do Ministério da Saúde quanto aos repasses de recursos para a atenção básica. O que possibilita a manutenção e ampliação do atendimento nos próprios municípios, trazendo maior comodidade para a população atendida e ocasionando a diminuição das filas para atendimento básico no município do Rio de Janeiro, que prestar o atendimento aos usuários dos SUS com mais qualidade.

2.1.1.2 Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Rural Sustentável da Região Oeste do Estado do Paraná – CIDERSOP

Um exemplo regional de cooperação pública se dá no Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Rural Sustentável da Região Oeste do Estado do Paraná – CIDERSOP, composto por sete municípios localizados geograficamente próximos, e considerados marginalizados por estarem situados em uma região relativamente distante dos grandes pólos do Estado do Paraná, são eles: Diamante d'Oeste, Matelândia, Ouro Verde do Oeste, Ramilândia, São José das Palmeiras, São Pedro do Iguaçu, Vera Cruz do Oeste.

Conforme informações disponíveis no Observatório dos Consórcios Públicos e do Federalismo, a abertura do Consórcio se deu em 20 de outubro de 2010 com o intuito de atuar com estratégias conjuntas para o desenvolvimento dos municípios consorciados, sua sede está atualmente localizada no município de Vera Cruz do Oeste.

Segundo a Prefeitura Municipal de Vera Cruz do Oeste, dentre as estratégias e ações desenvolvidas pelo consórcio para o desenvolvimento do

conjunto de municípios, destacam-se: a aquisição de um conjunto de usina para produção de asfalto, o valor total dos equipamentos ficou na ordem de R\$ 223 mil e foi custeado pelos sete municípios.

Conforme o prefeito de Vera Cruz do Oeste e presidente do consórcio, Eldon Anschau “Com esta aquisição os municípios economizam até 50% na construção ou recape de asfalto, para melhorara a malha viária da região.”

Além desta ação, uma estratégia importante desenvolvida pelo consórcio foi a realização, juntamente com a Fundação Parque Tecnológico Itaipu, Itaipu Binacional e Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social de um convênio de cooperação com objetivo de apoiar a elaboração de um plano intermunicipal de gestão dos resíduos sólidos e, com isso, promover a melhoria nos indicadores ambientais e de saúde do oeste paranaense, além de promover a inclusão produtiva de catadores de materiais recicláveis a partir da contratação de coletivos para prestação de serviços aos municípios.

Há outras ações conjuntas importantes desenvolvidas pelo consórcio, como a aquisição de patrulha mecanizada para atuação nas propriedades rurais dos municípios, implantação de equipamentos públicos para prevenção em saúde, implantação de agroindústrias para geração de renda local, prestação de serviços de assistência técnica aos produtores rurais, infraestrutura de telecomunicação, projetos de sinalização turística e apoio ao desenvolvimento de cadeias produtivas regionais.

Não há dúvidas de que os municípios de pequeno porte atuando de forma conjunta e organizada, visando a cooperação para o desenvolvimento regional, são mais vistos e atendidos, do que os mesmos municípios atuando de forma isolada. Se o território como um todo for atingido pelas mesmas estratégias de desenvolvimento, o resultado será muito mais eficaz, pois as populações beneficiadas não terão a necessidade de migrar para municípios mais desenvolvidos, ainda que sejam próximos aos seus municípios atuais.

2.1.2 Problemas enfrentados nas Redes Públicas de Cooperação

Ainda segundo a Secretária Executiva do CISBAF, Rosângela Bello, os principais problemas enfrentados pelas diversas formas de redes de cooperação públicas e conseqüentemente pelos consórcios intermunicipais,

geralmente estão relacionados às dificuldades de coordenação dos entes consorciados e das ações a serem executadas.

Outros problemas são encontrados em aspectos ligados aos recursos financeiros que cada município deve repassar para o consórcio, em alguns casos o repasse é calculado com base no número de habitantes dos municípios constituintes, em outros casos o repasse é realizado conforme o número de atendimentos aos munícipes realizados pelo consórcio. Quando municípios integrantes do consórcio deixam de repassar os recursos por conta de problemas orçamentários, são gerados problemas de relacionamento entre os municípios.

Disponível em: <http://www.canal.fiocruz.br/video/index.php?v=consorcios-intermunicipais-de-saude>

Outro problema que ocorre em redes de cooperação públicas é a diferença entre os municípios no que se refere à representatividade política, o que pode ocasionar problemas na relação entre os membros da rede.

É importante lembrar que as redes públicas de cooperação, dependem significativamente da confiança mútua dos participantes, isso se percebe no longo prazo. Para que essa prática seja ampliada no Brasil, é preciso que se estabeleçam regras e que sejam criados incentivos à sua formação e sustentabilidade.

É fato o potencial dos consórcios intermunicipais de incrementarem a eficiência do serviço público. Mas, nem sempre há estímulos para a formação e a manutenção da parceria. Muitos prefeitos e técnicos municipais ainda não acreditam na eficiência dos consórcios, e assim, deixam de criar oportunidades de serem realizadas parcerias.

É necessário que haja formações sobre o tema para envolver as áreas técnicas, bem como, as áreas político-institucional dos municípios para que seja possível incentivar e desmistificar a atuação em consórcios intermunicipais.

2.1.3 Benefícios das Redes Públicas de Cooperação

Como já demonstrado anteriormente neste trabalho, há inúmeros benefícios a serem elencados, no que diz respeito à prática da cooperação

pública, vale salientar que os principais, e não únicos benefícios, segundo são elencados abaixo:

- Diminuição dos custos;
- Políticas regionalizadas;
- Racionalização de recursos;
- Otimização na contratação de serviços;
- Aumento das oportunidades de os Municípios consorciados receberem recursos do Governo Federal e Estadual.

2.2 Metodologias de Gerenciamento de Projetos

A famosa frase de Ricardo Vargas, um grande especialista e disseminador das boas práticas de Gerenciamento de Projetos, conhecido mundialmente, ilustra com maestria o significado de gerenciar projetos. “Todo o segredo de projeto não é fazer as coisas darem certo, é minimizar o seu problema,” (Vargas 2013). Assim, se inicia uma breve reflexão sobre Gerenciamento de Projetos.

Quando fala-se sobre o assunto Gerenciamento de Projetos, imagina-se que é algo muito novo, criado recentemente e que chegou ao Brasil há pouco tempo, mas essa impressão é completamente distorcida pois essas práticas já foram utilizadas há muito tempo atrás, e há cerca de 40 anos foram conceituadas, documentadas e cristalizadas como metodologias. Desta forma as pessoas e empresas estão cada vez mais, culturalmente adequadas a pensar sob a ótica destes conceitos.

Basicamente, busca-se aplicar metodologias de gerenciamento de projetos para se planejar de forma coordenada todas as fases de um projeto, para que seja atingido o resultado esperado para o escopo do projeto com a menor quantidade de recursos (dinheiro, pessoas, estruturas) possível.

Na cultura japonesa entende-se que o planejamento é a principal ferramenta para a realização de um projeto, em alguns casos chega-se a planejar durante dois anos, um projeto que é executado em seis meses, isso porque, com o planejamento são vislumbradas todas as ações que devem ser realizadas, ou seja, saber tudo o que tem que ser feito. São ainda, analisadas todas as possibilidades de riscos e falhas na execução, e assim elimina-se

todos estes entraves com o plano de gerenciamento de riscos, prevendo-se ações preventivas e corretivas para que os riscos possíveis não prejudiquem a execução deste projeto, e sua execução flua de forma tranquila e ágil.

Já no Brasil, trabalha-se muito para “apagar o incêndio”, ou seja, as ações desenvolvidas em projetos são muito mais voltadas para execução do que para o planejamento, isso muitas vezes implica em gastar a maioria dos recursos para corrigir erros não previstos, do que para executar o que previamente foi solicitado. E gerenciar uma crise custa caro, e também custa muito caro gerenciar um incêndio por dia. Pois no Brasil, nunca se tem tempo para planejar, mas sempre há dinheiro para refazer.

Gerenciamento de projetos implica em gerenciar primeiramente, um portfólio de projetos para decidir se o projeto será executado ou não, dentre todos os projetos em andamento em uma organização, deve-se analisar a viabilidade e necessidade da realização de cada um deles, para que o portfólio de projetos esteja alinhado com os anseios estratégicos da organização.

Uma vez definido o portfólio de projetos da organização, estes poderão ser ou não, agrupados em programas, pois segundo a definição de programas trazida pelo Guia PMBOK:

Um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios estratégicos e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. (Guia PMBOK 4° edição)

Após estas considerações, parte-se para o gerenciamento de cada projeto, e defini-se qual metodologia será utilizada. Como descrito na introdução foram desenvolvidas algumas metodologias como o Guia desenvolvido pelo PMI - Project Management Institute, o Project Management Body of Knowledge (PMBOK), assim como o Projects IN a Controlled Environment (PRINCE2), metodologias desenvolvidas pela International Project Management Association (IPMA), Desenvolvimento Ágil (Scrum), dentre outras.

Neste trabalho será abordada apenas uma destas metodologias, pois se trata da mais utilizada e disseminada atualmente no contexto geral dos projetos no Brasil, se trata do Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute PMI*), cujo trabalho é auxiliar os membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo a aumentar o sucesso das suas empresas, evoluir em suas carreiras e tornar a profissão mais madura. Este instituto certifica em vários níveis os profissionais que atuam com gerenciamento de projetos.

Buscando garantir que os conhecimentos em gerenciamento de projetos e processos de trabalho estão atualizados e são consistentemente aplicados, o PMI desenvolveu o Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) que dissemina e padroniza as práticas de gerenciamento de projetos no mundo inteiro, este guia já está na sua 5ª edição.

O Guia PMBOK estabelece cinco áreas do conhecimento, os chamados grupos de processos em gerenciamento de projetos, sendo:

1. Iniciação;
2. Planejamento;
3. Execução;
4. Monitoramento e Controle;
5. Encerramento

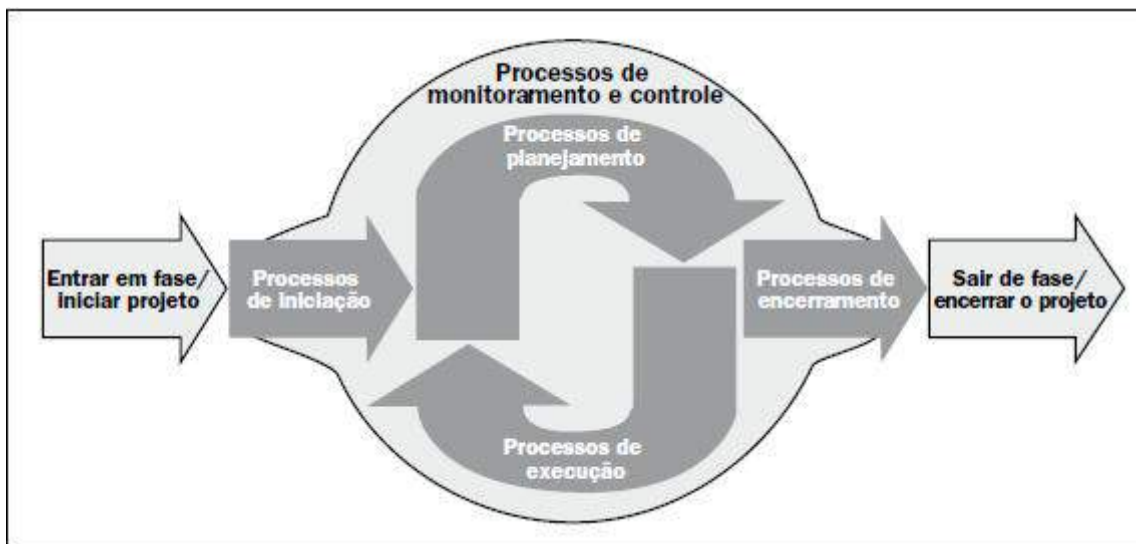


FIGURA 1 - GRUPO DE PROCESSOS
FONTE: PMBOK 5 EDIÇÃO

Em cada capítulo do guia são apresentados os 47 processos do Fluxo de Processos do PMBOK, apresentado na figura abaixo:

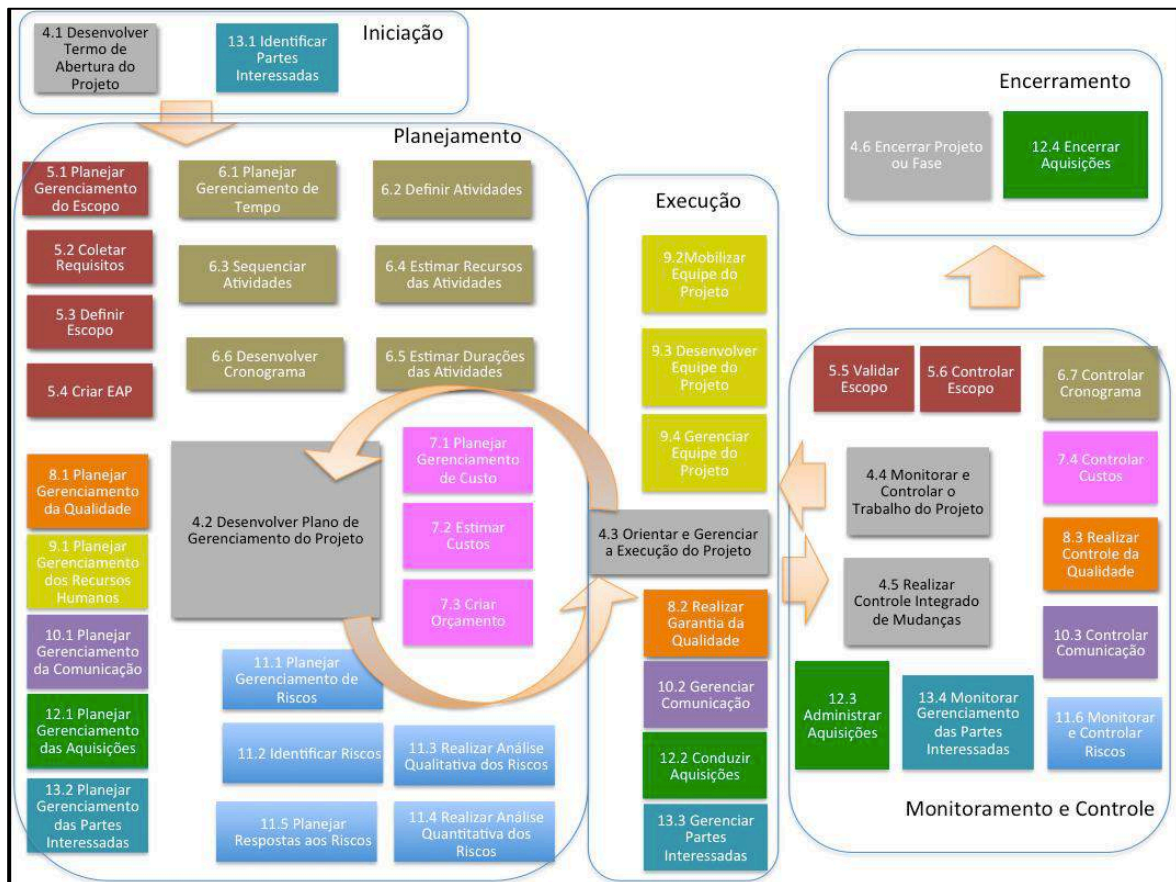


FIGURA 2 - FLUXO DE PROCESSOS
FONTE: PMBOK 5 EDIÇÃO

Os 47 processos sugeridos pelo Guia PMBOK são um roteiro apresentado para a prática de gerenciar projetos, mas assim como há projetos com diferentes características como tempo (há projetos com duração longa, média e curta), custo (há projetos com custo muito alto, médio e baixo) e escopo (há projetos com escopos muito complexos, com média complexidade e baixa complexidade), os processos podem ser adaptáveis às características de cada projeto, não sendo obrigatória a observação de todos os 47 processos em alguns casos. Essa variação de projetos pode ser definida por meio de uma matriz de processos que pode ser elaborada por cada organização conforme a sua necessidade e características predominantes dos seus projetos.

2.2.1 Case de sucesso de implantação de metodologias de Gerenciamento de Projetos na administração pública

No contexto brasileiro atual, é crescente a procura por métodos de gerenciamento de projetos na área pública. Para acesso aos recursos disponibilizados pelo Governo Federal destinados à execução de projetos, os Municípios, Estados e demais requerentes devem inserir seus projetos no Sistema Nacional de Convênios – SICONV, esses projetos passam por rigorosa avaliação de técnicos dos órgãos concedentes que exigem alto nível de qualidade do planejamento e da execução dos projetos. E mesmo nos projetos realizados com outras fontes de recurso é percebida a necessidade de metodologias que garantam o sucesso dos projetos e das estratégias de governo dos executores.

Um caso de implantação de metodologia de gerenciamento de projetos que chama atenção pelos excelentes resultados atingidos é o **Programa de Gestão para Resultados do Governo do Estado do Espírito Santo: Realiza+**, que foi desenvolvido pelo Escritório de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo – PMO-ES e busca ampliar a capacidade do Governo em executar Programas Estruturantes e Projetos Prioritários e entregar resultados à sociedade. O PMO-ES tem como responsabilidade a gestão do portfólio, dos programas e projetos prioritários de Governo advindos do planejamento estratégico, num total de 18 programas e 184 projetos, somando uma carteira com cerca de 6 (seis) bilhões de reais, com características de um PMO Corporativo de atuação estratégica.

O propósito da iniciativa do realiza+ é “estabelecer um Modelo de Gestão que amplie a capacidade do Governo em executar Programas Estruturantes e Projetos Prioritários e entregar resultados à sociedade”. Este modelo tem como princípios: Orientação à resultados, incentivo à intersectorialidade na concepção e implantação dos programas e ampliação da visibilidade das ações do governo.

O realiza+ é composto de iniciativas integradas em si: planejamento estratégico do governo, gestão de portfólio, estruturação e gerenciamento intensivo de programas e projetos, desenvolvimento de pessoas, fluxo de

informações e processo decisório diferenciado, tecnologia da informação (SIGES), implantação da Comissão de Análise e Mudança.

Ao analisar as consequências das práticas do realiza+ no sucesso organizacional, concluímos alguns pontos relevantes:

- Maior integração entre as Secretarias de Estado;
- Maior profissionalização em Gerenciamento de Projetos do setor público;
- Alinhamento do planejamento estratégico ao gerenciamento de projetos;
- Celeridade dos processos internos;
- Ampliação da capacidade de entregar resultados para a sociedade, destacando que em 2007 foram concluídos 107 projetos e em 2011 este número subiu para 244, representando um aumento de 128%.

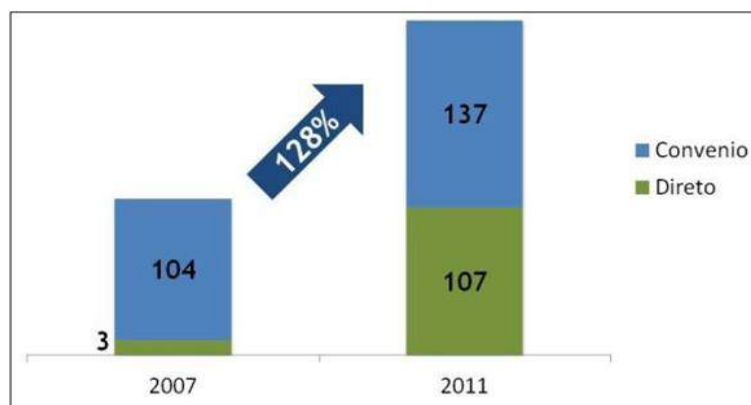


FIGURA 3 - PROJETOS CONCLUÍDOS NO PERÍODO DE EXECUÇÃO DAS PRÁTICAS DO REALIZA +

FONTE: CENTRO DE CONVENÇÕES ULYSSES GUIMARÃES BRASÍLIA/DF

O PMO-ES estabeleceu em seu planejamento estratégico a seguinte visão de futuro: **Ser referência nacional em gestão estratégica e gerenciamento de portfólio, programas e projetos públicos até 2015.** Para isso foram realizados investimentos nas equipes para atingir o conhecimento mútuo dos Programas e Projetos do Governo. Quantificamos uma maior profissionalização em Gerenciamento de Projetos do setor público com 57 especialistas em Gerenciamento de Projetos pela FGV, 609 servidores capacitados em GP nos cursos oferecidos pela ESESP até setembro/2012, 14 workshops realizados pelo PMO-ES, 23 PMOs setoriais implantados em Secretarias de Estado e em Prefeituras.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A AMOP - Associação dos Municípios do Oeste do Paraná é a instituição que proporcionou os estudos desse trabalho. Conforme as informações disponíveis no site da instituição, sua finalidade é promover em sua área de abrangência o desenvolvimento econômico, social e administrativo:

A Amop - Associação dos Municípios do Oeste do Paraná foi fundada em 1969 com a finalidade de promover o desenvolvimento econômico, social e administrativo dos municípios de sua área de abrangência, através da ampliação e do fortalecimento da capacidade administrativa e da promoção de instrumentos de cooperação entre os municípios e com os governos federal e estadual. Atualmente é a principal artífice das grandes conquistas regionais, como a Ferrovia da Produção, ensino público superior gratuito, Hospital Universitário, Ponte de Guaíra, entre outras. É o foro político representativo dos 52 municípios da região Oeste do Paraná e reconhecida como maior e uma das mais organizadas entidades municipalistas do Estado do Paraná.

Disponível em: <http://www.amop.org.br/institucional-2/historico/>

O histórico da instituição deu-se pelas necessidades de cooperação entre os municípios da região em busca do desenvolvimento da infra-estrutura local e de maior visibilidade para os municípios e comunidades que cresciam de forma pujante em meados dos anos 70, conforme consta em histórico descrito no site da instituição:

Inicialmente, a intenção de edificar essa entidade partiu do interesse de se pavimentar a principal rodovia da região, a BR 277 entre Cascavel e Foz do Iguaçu, que na época era estrada de chão batido e atrasava o desenvolvimento regional. Essa foi a primeira bandeira de luta da Amop, vencida com êxito, e em seguida outras vieram, como a conquista da universidade gratuita (Unioeste), o Hospital Regional (hoje Hospital Universitário), a duplicação da BR 467, o fomento ao turismo, à agroindústria e às exportações e ainda bandeiras que ainda não foram totalmente vencidas, como o Aeroporto Regional do Oeste do Paraná, a duplicação total da BR 277 e outros temas polêmicos.

Ao longo do tempo, a Amop foi se consolidando como a como maior entidade municipalista do Paraná por ser um centro de excelência na prestação de serviços aos 52 municípios associados, isso pelo número expressivo de municípios, e também pela dimensão avantajada da área territorial abrangida.

Os municípios que fazem parte da região Oeste e que são associados da AMOP são os elencados abaixo em ordem alfabética:

TABELA 1 – MUNICÍPIOS DO PARANÁ INTEGRANTES DA AMOP

FONTE: SITE DA AMOP

ID	Município	ID	Município
1.	Anahy;	27.	Maripá;
2.	Assis Chateaubriand;	28.	Matelândia;
3.	Boa Vista da Aparecida;	29.	Medianeira;
4.	Braganey;	30.	Mercedes;
5.	Brasilândia do Sul;	31.	Missal;
6.	Cafelândia;	32.	Nova Aurora;
7.	Campo Bonito	33.	Nova Santa Rosa;
8.	Capitão Leônidas Marques;	34.	Ouro Verde do Oeste;
9.	Cascavel;	35.	Palotina;
10.	Catanduvas;	36.	Pato Bragado;
11.	Céu Azul;	37.	Quatro Pontes;
12.	Corbélia;	38.	Ramilândia;
13.	Diamante do Oeste;	39.	Santa Helena;
14.	Diamante do Sul;	40.	Santa Lúcia;
15.	Entre Rios do Oeste;	41.	Santa Tereza do Oeste;
16.	Formosa do Oeste;	42.	Santa Terezinha do Itaipu;
17.	Foz do Iguaçu;	43.	São José das Palmeiras;
18.	Guaíra;	44.	São Miguel do Iguaçu;
19.	Guaraniaçu;	45.	São Pedro do Iguaçu;
20.	Ibema;	46.	Serranópolis do Iguaçu;
21.	Iguatu;	47.	Terra Roxa;
22.	Iracema do Oeste;	48.	Toledo;
23.	Itaipulândia;	49.	Três Barras;
24.	Jesuítas;	50.	Tupãssi;
25.	Lindoeste;	51.	Ubiratã;
26.	Marechal Cândido Rondon;	52.	Vera Cruz do Oeste.

Os municípios são localizados próximos geograficamente, abrangendo toda a área da Região Oeste do Paraná, bem como dois municípios da Região Noroeste que optaram por associar-se a AMOP, são eles: Brasilândia do Sul e Ubiratã. A distribuição geográfica dos municípios está representada no mapa a seguir:

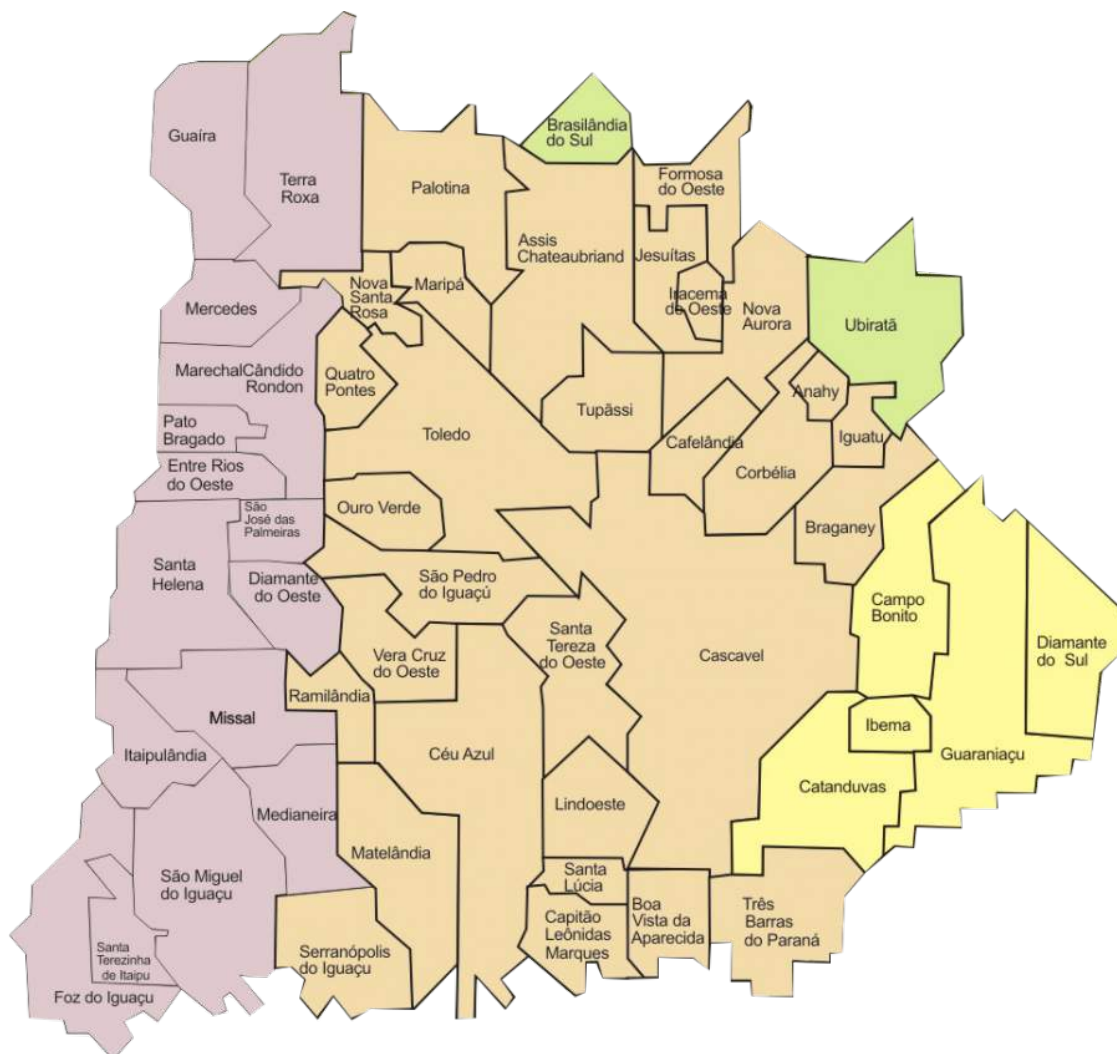


FIGURA 4 - MAPA DE LOCALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ
FONTE: SITE DA AMOP - MUNICÍPIOS

Os profissionais da AMOP interagem com as administrações públicas municipais oferecendo suporte em áreas técnicas estratégicas para o bom andamento das atividades públicas, principalmente junto às prefeituras de menor porte. É o que acontece nos departamentos de Educação, Planejamento e Projetos, Tributário e Jurídico, que buscam dar subsídios aos gestores na execução de ações voltadas à melhoria da qualidade de vida nos municípios. Os departamentos que funcionam atualmente na AMOP são:

- Departamento de Cultura e Eventos;
- Departamento de Meio Ambiente;
- Departamento de Saúde;
- Departamento de Turismo;
- Departamento Agrário;

- Departamento de Agricultura;
- Departamento de Indústria e Comércio e;
- Departamento de Imprensa.

A Amop promove, além do apoio técnico, eventos anuais de ampla abrangência e repercussão, dentre eles destacam-se o Prêmio Amop de Jornalismo, o Fermop (Festival Regional dos Municípios do Oeste do Paraná), festival de música que distribui anualmente cerca de R\$ 17 mil em dinheiro e troféus a calouros nas categorias Sertaneja, Popular e Gospel, o Campeonato de Futebol da Amop, que reúne equipes dos municípios associados, o título de Cidadão Honorário do Oeste do Paraná, o Serprof, seminário educacional voltado a apresentar as boas ações realizadas em sala de aula nas escolas municipais da região Oeste.

Em parceria com nove instituições de ensino superior da região, a AMOP foi responsável pela implantação de 177 cursos profissionalizantes voltados ao aprimoramento de servidores públicos municipais.

Sua sede fica em Cascavel, à Rua Pernambuco, nº 1936, com um prédio próprio com área de mais de 1.000 metros quadrados, onde recentemente, foram realizados investimentos em sustentabilidade com a instalação de painéis solares que garantiram a autossuficiência energética da entidade.



FIGURA 5 - IMAGENS DA FACHADA DA SEDE DA AMOP EM CASCAVEL PR
FONTE: SITE DA AMOP

Em parceria com diversas entidades da sociedade organizada, como a Itaipu Binacional, Governo Federal, Governo do Estado, AJC, ATI, Aceo, Caciopar, PTI, Acic, Fiep, Sinduscon/Paraná-Oeste, Oeste em Desenvolvimento, Sindicato Rural Patronal e Garapen, entre outras, a AMOP

atua na execução e acompanhamento de programas fundamentais para a melhoria da qualidade de vida da população, atuando em sintonia com as necessidades da comunidade.

As receitas da Associação são constituídas por contribuições dos municípios associados, recursos provenientes da alienação de bens, recursos advindos de aplicações financeiras e operações de crédito, recursos designados no orçamento Estadual e Federal, receitas de prestação de serviços, receitas provenientes de acordos e convênios.

A Associação tem a seguinte estrutura organizacional, segundo seu Estatuto Social:

- I. Assembléia Geral;
- II. Diretoria Executiva;
- III. Conselho Fisca;
- IV. Secretaria Executiva;
- V. Departamentos Técnicos.

Os cargos de Diretoria Executiva e Conselho Fiscal são exercidos pelos Executivos municipais associados pelo mandato de um ano e não recebem remuneração para tal. Os funcionários são contratados pelo regime celetista, levando em consideração a qualificação técnica, a escolaridade e o numero de vagas previstas no quadro da entidade.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Nesse caso, a aluna que faz este estudo, não tem vínculos com a organização estudada, é funcionária pública de carreira em um dos municípios integrantes da Associação, fez parte do grupo que participou das capacitações sobre desenvolvimento territorial do ConectaDel, trabalhou no Parque Tecnológico Itaipu em um projeto que possui um dos eixos voltado à modernização da gestão pública e observador externo da situação descrita.

Foi realizado contato com a organização diante da necessidade de realização do projeto por meio de ofício da Instituição de Ensino direcionado ao Sr. Vinicius Almeida dos Santos, Secretário Executivo da Associação dos Municípios do Oeste do Paraná, solicitando autorização para o

desenvolvimento do projeto técnico. Diante desse contato, houve acesso do aluno aos dados e informações necessárias.

Por meio de uma ação desenvolvida pelo PTI em parceria com BID – Banco Internacional do Desenvolvimento e AMOP formou-se recentemente uma turma de técnicos e gestores públicos da região para o estudo da gestão e planejamento público em âmbito regional. Esta ação é parte de um Programa denominado ConectaDel desenvolvido pelo PTI com recursos do BID, e visa promover o desenvolvimento territorial por meio de cursos e capacitações aos atores do território sobre o tema, levando assim, ao conhecimento dos mesmos a importância da atuação de cada um para o desenvolvimento do território. Esta ação é o ponto de partida para outras ações que serão desenvolvidas entre o PTI, a AMOP e os municípios engajados na capacitação de seus servidores e desenvolvimento do seu território.

Durante a realização das aulas presenciais da formação, técnicos de diversos municípios da região puderam trocar experiências sobre os temas estudados, e também sobre vários aspectos considerados problemáticos em seus municípios. Diante dessa vivência deu-se a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre os problemas causados pela falta de conhecimentos técnicos em gerenciamento de projetos.

O método utilizado para diagnosticar o problema foi a observação e análise de casos ocorridos nos municípios em questão de problemas ocasionados pela ausência de métodos de gerenciamento de projetos na realização de projetos e programas públicos. A análise dos casos foi realizada ao final das aulas presenciais da formação, que ocorreu em novembro de 2015. Foram analisados, pela aluna que faz este trabalho, os Formulários de Identificação de Problemas por Área de Atuação Governamental, formulários estes que foram propostos pelo facilitador do treinamento como parte integrante da atividade de conhecimento do planejamento orçamentário do município, na elaboração do Plano Plurianual de cada município presente. Os formulários não seguem anexos a este trabalho por questões de sigilo da informação de cada município observado, mas foram diagnosticados muitos problemas em comum ocorrendo em diversos municípios, como a falta de recursos para realização de melhorias na estrutura pública de atendimento ao cidadão, isso ocorre nas áreas de saúde, com a falta de edificações e

aparelhamento adequado, bem como com a falta de profissionais especializados para o atendimento.

Foram observados problemas na área de infra-estrutura e logística dos municípios que por terem como base principal da economia a agricultura e produção de proteína animal, para atuar com as exportações são obrigados a transportar seus produtos até o Porto de Paranaguá. Que fica no extremo leste do Estado, desta forma a região Oeste acaba sofrendo com altos custos com este transporte devido às condições de trafegabilidade das vias utilizadas.

A falta de geração de renda primária, ou seja, a renda oriunda de atividade desenvolvida dentro do território é um dos problemas que assola a maioria dos municípios de pequeno porte nesta região, isso ocasiona a exportação de mão-de-obra desses municípios para os de maior porte que contam com infra-estruturas das cooperativas que atuam atividade com grande necessidade de mão-de-obra, diante dessa situação os municípios menores deixam de circular a renda em seu território, enfraquecendo ainda mais sua economia local e ocasionando total dependência de recursos de órgãos externos, na maioria das vezes, dos Governos Estadual e Federal.

A realidade das equipes técnicas responsáveis por tratar e solucionar esses, dentre outros problemas, é muito diferente da que se espera para tal missão. A maioria dos municípios conta com equipe reduzida para desempenhar o planejamento e o gerenciamento de projetos públicos. E ainda assim, a equipe existente geralmente não encontra muitas opções de treinamentos e capacitações que visam disseminar a cultura de gerenciar projetos na gestão pública.

Acredita-se que por se tratar de uma região considerada nova, ou a última região do Paraná a ser habitada, os problemas em questão ocorrem com maior ênfase, os projetos são realizados em sua maioria sem o rigor necessário à boa e satisfatória entrega do projeto.

Em projetos realizados com recursos próprios do município a responsabilidade pelo planejamento, execução e fiscalização é exclusiva do próprio município. Já em projetos pagos com recursos oriundos de concedentes externos, como por exemplo, Governo Federal, Governo Estadual ou outros financiadores o município planeja e executa, mas é fiscalizado pelo concedente, isso faz com que sejam utilizados os métodos de gerenciamento

estabelecidos por tal concedente, o que na maioria das vezes é insuficiente, pois trata o projeto de forma generalizada, sendo que cada projeto, dependendo de seus objetos, tem suas particularidades e peculiaridades na gestão, e a fiscalização do concedente é realizada por meio de sistemas de informação padrões, o que não permite a fiscalização dessas peculiaridades. Sem mencionar que a fiscalização, na maioria das vezes, é um processo com demora considerável e não há muitas exigências acerca da qualidade na entrega do projeto, o que permite que sejam entregues à população, projetos com a qualidade abaixo da necessidade.

Outro aspecto que fragiliza a qualidade dos projetos públicos é a distância entre os stakeholders do projeto, principalmente entre a equipe técnica responsável e a população ou comunidade beneficiada com o projeto, isso muitas vezes, ocasiona a utilização de recursos públicos em projetos em que o escopo não é necessariamente a necessidade principal do beneficiário.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Em relação à região Oeste do Paraná, justamente por se tratar de uma região colonizada há pouco tempo, com vigor e ainda com muitos recursos a serem explorados, as questões sobre gerenciamento de projetos devem ser disseminadas e discutidas, e isso deve ocorrer em âmbito regional, por se tratar de estratégias que o território deve adotar para aumentar sua eficiência e não comprometer a sustentabilidades dos seus recursos existentes. Daí a necessidade de se compor uma rede de cooperação para atuação na disseminação de boas praticas de gerenciamento de projetos.

Conforme já mencionado o objetivo geral deste projeto técnico é promover a formação e estruturação da rede regional de gerenciamento de projetos municipais por meio de redes de cooperação entre, pelo menos 10 municípios da Região Oeste do Paraná e organizações públicas e privadas, para a disseminação e desenvolvimento das políticas de boas práticas de gerenciamento de projetos públicos no ano de 2016.

A AMOP é a organização com maior competência (CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes) para ser o Elo principal dessa rede, pois é uma associação de municípios que já vem realizando diversas ações de cooperação entre os municípios associados em áreas como educação, saúde, esportes, planejamento, cultura, agricultura, meio ambiente, entre outras. Outro Elo importante da Rede proposta é o PTI - Parque Tecnológico Itaipu, que possui expertises em gerenciamento de projetos e na formação de seus colaboradores sobre o tema, iniciativas que são desenvolvidas pelo seu Escritório de Gerenciamento de Projetos, implantado para gerir e formar as equipes dos projetos que são desenvolvidos no Parque. Por último e não menos importantes destacam-se os municípios da Região Oeste do Paraná, que fazem parte da área de atuação da AMOP, onde serão realizados os trabalhos de cooperação para que se alcance o resultado esperado em boas práticas de Gerenciamento de Projetos.

Sugere-se a implantação da Rede de Cooperação para a Modernização da Gestão Pública na Região Oeste do Paraná, que oferecerá por meio da AMOP, do Parque Tecnológico Itaipu e outros parceiros, cursos de formação presenciais, semi-presenciais, ou on-line, de forma centralizada ou

micro-regionalizadas, para disseminação das boas práticas de gerenciamento de projetos, e apoio técnico para a implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos Municipais.

4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a estruturação da rede, há a necessidade de se realizar cada uma das etapas elencadas abaixo:

- Etapa I: Sensibilização dos possíveis elos da rede;
- Etapa II: Diagnosticar coletivamente como se dá a gestão de projetos em cada elo, e quais as necessidades de melhoria;
- Etapa III: Realizar o planejamento estratégico da rede para atuação conforme a necessidade diagnosticada;
- Etapa IV: Elaborar o Plano de ação das atividades a serem desenvolvidas;
- Etapa V: Realizar evento de abertura oficial da rede de cooperação.

Detalhamento de cada etapa do Plano de Implantação:

Etapa I: Sensibilização dos possíveis elos da rede: A sensibilização acerca da necessidade de formação da rede é necessária para que desperte o interesse nos municípios e organizações públicas e privadas em participar desse processo de cooperação. A responsabilidade por esta etapa é conjunta entre a AMOP e o PTI, e sugere-se a realização dessas ações:

- a) Elaboração de material explicativo acerca de gerenciamento de projetos, compreendendo folder ou similar, que contenha conteúdo básico sobre o tema “Gerenciamento de Projetos Públicos” para que seja distribuído entre os potenciais interessados, a responsabilidade pela elaboração do material dentro do prazo de 15 dias será do PTI e a AMOP será responsável pelo monitoramento e aprovação do material;
- b) Visitas às equipes técnicas dos municípios da Região Oeste do Paraná para apresentação da proposta de formação da rede. As visitas deverão ser realizadas pelos técnicos do PTI a todos os municípios se exceção, e poderão ser agendadas de forma microrregional. O prazo para a realização das visitas é de 30

dias e o monitoramento desta ação é de responsabilidade da AMOP;

- c) Realização de apresentações da proposta em eventos regionais e microrregionais. Representantes da AMOP deverão apresentar a proposta de implantação da rede quando da participação em eventos com os municípios e organizações interessadas, as apresentações deverão ocorrer no prazo de 30 dias correspondentes a sensibilização para a implantação da rede;
- d) Realização de palestras sobre gerenciamento de projetos públicos. Deverão ser realizadas palestras na AMOP sobre gerenciamento de projetos com cases reais de sucesso de implantação de escritórios de projetos, a responsabilidade pela realização das palestras deverá ser da AMOP, e deverão ocorrer pelo menos três palestras dentro do prazo de 30 dias.

Etapa II: Diagnosticar coletivamente como se dá a gestão de projetos em cada elo, e quais as necessidades de melhoria: A segunda etapa deverá ser realizada com as organizações e municípios já sensibilizados na etapa anterior, O diagnóstico deverá ser realizado conforme a quantidade de interessados no processo, de forma centralizada ou microrregional. Para a realização deste diagnostico será necessária a realização das seguintes ações:

- a) Viabilização de profissional para a facilitação de encontros para a realização do Diagnóstico Participativo entre os interessados, essa ação é de responsabilidade da AMOP, deverá ser realizada no prazo de 5 dias;
- b) Realização de pelo menos dois encontros entre os representantes das equipes técnicas dos municípios e organizações interessadas para a confecção do Diagnóstico Participativo, ação de responsabilidade da AMOP em parceria com o PTI e monitoramento da AMOP, o prazo para a realização é de 30 dias;
- c) Realizar apresentação do Diagnóstico Participativo e melhorias necessárias ao grupo de interessados, ação de

responsabilidade da AMOP e do PTI no prazo de 10 dias da finalização do diagnóstico.

Etapa III: Realizar o planejamento estratégico da rede para atuação conforme a necessidade diagnosticada: Após diagnosticar como se dá a gestão de projetos em cada elo da rede, e elencar quais são as necessidades de melhoria em gerenciamento de projetos identificadas, é necessário que se formalize a criação da Rede de Cooperação para a Modernização da Gestão Pública na Região Oeste do Paraná por meio da elaboração do seu Planejamento Estratégico, para isso são necessárias as seguintes ações:

- a) Viabilização de profissional para a facilitação de encontros para a elaboração do Planejamento Estratégico da Rede por meio de Planejamento Participativo entre os elos, essa ação é de responsabilidade da AMOP, deverá ser realizada no prazo de 5 dias;
- b) Realização de pelo menos três encontros entre os representantes das equipes técnicas dos municípios e organizações interessadas para a elaboração do Planejamento Estratégico da Rede por meio de Planejamento Participativo, ação de responsabilidade da AMOP em parceria com o PTI e monitoramento da AMOP, o prazo para a realização é de 15 dias;
- c) Realizar apresentação do Planejamento Estratégico e propostas de melhorias necessárias ao grupo de interessados, ação de responsabilidade da AMOP e do PTI no prazo de 10 dias da finalização do diagnóstico.

Etapa IV: Elaborar o Plano de Ação das atividades a serem desenvolvidas: Após se ter o Planejamento Estratégico da Rede de Cooperação para a Modernização da Gestão Pública na Região Oeste do Paraná, os elos da Rede devem propor um Plano de Ações para se colocar em prática cada estratégia necessária. O Plano de ações deve conter quais cursos de formação presenciais, semi-presenciais, ou on-line, a rede deve viabilizar para que sejam disseminadas as boas práticas em gerenciamentos de projetos, bem como, sejam adaptadas as suas realidades e utilizadas para melhorar a gestão de projetos em âmbito municipal. Será descrito no Plano de Ação se os

curios e formações serão realizados de forma centralizada ou micro-regionalizadas. Deverá também conter como se dará o apoio técnico para a implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos Municipais. Para a realização desta Etapa serão necessárias as seguintes ações:

- a) Viabilização de profissional para a facilitação de Planejamento Participativo entre os elos, para a elaboração do Plano de Ação, essa ação é de responsabilidade da AMOP, deverá ser realizada no prazo de 5 dias;
- b) Realização de um encontro entre os representantes das equipes técnicas dos municípios e organizações interessadas para a elaboração do Plano de Ação da Rede por meio de Planejamento Participativo, ação de responsabilidade da AMOP em parceria com o PTI e monitoramento da AMOP, o prazo para a realização é de 10 dias;

Etapa V: Realizar evento de abertura oficial da rede de cooperação: Para formalizar diante da comunidade a existência da Rede de Cooperação para a Modernização da Gestão Pública na Região Oeste do Paraná, e trazer visibilidade, futuras parcerias e novos elos faz-se necessária a realização de um evento de abertura oficial de apresentação da Rede. Para se obter sucesso no objetivo do evento são necessárias as seguintes ações:

- a) Fazer a seleção de convidados estratégicos que representem potenciais parceiros e possíveis futuros elos da Rede, a responsabilidade pela ação é da AMOP e deverá ser realizada em 2 dias;
- b) Planejar o evento e apresentações necessárias, responsabilidade da AMOP e do PTI no prazo de 5 dias;
- c) Viabilizar local e recursos necessário para a realização do evento, responsabilidade da AMOP no prazo de 5 dias;

4.2 RECURSOS

Para a realização de cada etapa necessária para a implantação da Rede de Cooperação para a Modernização da Gestão Pública na Região Oeste do Paraná, é necessária a disponibilização dos recursos elencados abaixo:

TABELA 2 – RECURSOS NECESSÁRIOS

Etapas	Ação	Recursos necessários
I	a)	Desenvolvimento do layout e impressão gráfica
I	b)	Veículo, combustível e equipe técnica
I	c)	Veículo, combustível e equipe técnica
I	d)	Contratação de três palestrantes bem conceituados no assunto e disponibilização de espaço físico
II	a)	Contratação de profissional com experiência em planejamento participativo
II	b)	Veículo, combustível, espaço físico, notebook, projetor multimídia, materiais diversos
II	c)	Espaço físico, notebook, projetor multimídia
III	a)	Contratação de profissional com experiência em planejamento participativo
III	b)	Veículos, combustível, espaço físico, notebook, projetor multimídia, materiais diversos
III	c)	Espaço físico, notebook, projetor multimídia
IV	a)	Contratação de três palestrantes bem conceituados no assunto e disponibilização de espaço físico
IV	b)	Veículos, combustível, espaço físico, notebook, projetor multimídia, materiais diversos
V	a)	Equipe técnica
V	b)	Equipe técnica
V	c)	Equipe técnica

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Com o êxito da rede de cooperação e disseminação das boas práticas, a população com certeza será beneficiada com uma municipalidade mais moderna, transparente, organizada, controlada e ágil, pois contará com equipe treinada e capacitada, mais recursos para atendimento das reais necessidades dos munícipes, e poderá planejar e executar seus projetos com maior eficiência e eficácia, identificando possíveis riscos e se antecipando para a implementação de soluções alternativas, diminuindo problemas muito graves como, as alterações de escopo, o aumento dos custos, o não cumprimento de prazos, dentre outros problemas que dificultam muito a vida da população.

Espera-se com a realização da implantação da rede desenvolver as equipes dos participantes para que sejam capazes de aplicar as metodologias e formar outras pessoas envolvidas no processo em âmbito municipal, assim

como, para que o capital humano no trabalho pelo desenvolvimento do território seja cada vez mais especializado e com conhecimentos, habilidades e atitudes que corroborem para o destaque do território em nosso Estado.

4.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Assim como em qualquer projeto que se pretende desenvolver, na implantação da Rede de Cooperação para a Modernização da Gestão Pública na Região Oeste do Paraná há riscos que podem ocorrer e atrapalhar o sucesso da implantação e do funcionamento da Rede.

Mas também como em qualquer projeto, podemos identificar esses riscos e tentar formular ações para prevenir que ocorram e ainda planejar estratégias para corrigi-los caso venham a se concretizar no andamento da execução.

Abaixo serão elencados alguns riscos identificados previamente e as ações de prevenção que passarão a fazer parte do planejamento da implantação da rede, assim como medidas que poderão ser adotadas na ocorrência desses riscos:

TABELA 3 – RISCOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

ID	Risco	Ação Preventiva	Medida Corretiva
1	Não adesão dos municípios à Rede	Aplicar grande esforço nas ações de sensibilização, monitorando os resultados de forma efetiva	Realizar após a sensibilização, novas visitas in loco para sondar as causas da não adesão pelo município, e atacá-las
2	Falta de recursos financeiros para viabilização das ações da Rede	Prever recursos no orçamento da AMOP para realizações das ações elencadas no Plano de Implantação	Buscar investimento externo para a realização do projeto
3	Falta de profissionais capacitados para a realização das ações	Buscar parceria junto ao PTI para a disponibilização de equipes com expertise para tal	Realizar contratação de profissional para a realização das ações na AMOP
4	Falta de estrutura física para a realização dos encontros	Agendar antecipadamente o Auditório da AMOP para a realização de cada encontro	Alugar espaço físico que comporte a quantidade de pessoas conforme a necessidade
5	Desistência dos elos da rede em continuar o processo	Realizar periodicamente contatos junto aos elos para mantê-los no processo e atender suas necessidades	Buscar o regresso do participante por meio da apresentação dos resultados obtidos pelos demais elos da Rede

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma análise literal sobre a cooperação entre municípios e organizações para o desenvolvimento de um território, ficou evidente que a cooperação para a formação do conhecimento é uma estratégia inteligente para a resolução dos problemas de formação de equipes competentes.

O Objetivo deste trabalho foi diagnosticar como são desenvolvidos os projetos nos municípios da Região Oeste do Paraná e se são adotadas boas práticas de gerenciamento de projetos, assim como, identificar quais são as dificuldades existentes no desenvolvimento dos projetos municipais, constatou-se que há muito a se fazer em relação ao gerenciamento de projetos na Região, e que a administração publica tanto municipal, quanto Estadual e federal, possuem métodos de gerenciamento de projetos frágeis que permitem a ocorrência de riscos no decorrer do processo, tais como, atraso nos prazos de execução, falta de informação qualificada à população, perda de recursos públicos, desvios de recursos públicos, alterações nos escopos dos projetos, não atendimento da real necessidade da população, assim como tantos outros riscos que poderiam ser evitados com uma gestão de projetos mais profissionalizada e com metodologias testadas e aprovadas por outras organizações.

De forma isolada os municípios não procuram resolver esses gargalos por conta das dificuldades a serem enfrentadas como falta de recursos, falta de tempo das equipes técnicas, falta de profissionais para capacitação da equipe no tema ou outras dificuldades que com certeza encontraria pelo caminho. Diante disso a cooperação entre os municípios é a forma mais correta de se buscar apoio de forma fortalecida e certa, pois de forma conjunta os municípios e demais parceiros poderão desenvolver suas equipes com a cooperação e troca de experiências.

Desenvolver a implantação da Rede de Cooperação para a Modernização da Gestão Pública na Região Oeste do Paraná poderá ser uma experiência que mudará completamente a forma com que são planejados, executados e controlados os projetos públicos na região, pois a disseminação

de metodologias de gerenciamento de projetos colaborará para o desenvolvimento do capital humano e para o desenvolvimento do território em relação ao nosso Estado, e sem dúvida alguma modernizará a gestão pública de projetos, proporcionando um grande avanço para a região em termos de infra-estrutura, qualidade da prestação de serviços públicos, aumento dos resultados apresentados pela administração pública e melhoria da qualidade de vida da população, com isso, diminuição da migração da população para outras regiões do Estado e do País.

Com o sucesso da implantação da Rede, o Oeste Paranaense poderá ser referência em gestão estratégica e gerenciamento de projetos públicos, assim como também poderá contribuir para a disseminação das metodologias fora da sua área de abrangência.

REFERÊNCIAS

MIGUELETTTO, Danielle C. R. Organizações em rede. 2001. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 1 v.

Oeste em Desenvolvimento – Programa de Desenvolvimento Econômico do Território Oeste do Paraná, Disponível em: <http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/institucional/o-programa>

ZOGHBI, Joseane de Fátima Geraldo, CALVI Kéttini Upp, MARTINS Vitor Santos. Programa de Gestão para Resultados do Governo do Estado do Espírito Santo: Realiza+. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013, Disponível em: http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/1000/1/C6_TP_PROGRAMA%20DE%20GEST%C3%83O.pdf

SOARES, Márcia M. *Redes federativas no Brasil: cooperação intermunicipal no Grande ABC*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. Manual Prático do Plano de Projeto – Utilizando o PMBOK Guide. Brasport 5ª Edição - 2014

A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newton Square: Project Management Institute, 2000.

AMARAL, Viviane. *Conectanto pessoas, tecendo redes*. [S.L], [200-?]. Disponível em: http://www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/download/Conectando_pessoas,_tecendo_redes.pdf?file_id=2906429. Acesso em: 10 set. 2015.

AMOP – Associação dos Municípios do Oeste do Paraná, Disponível em: <http://www.amop.org.br/institucional-2/conheca-a-amop/>

ConectaDel, Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local com Inclusión Social em América Latina y el Caribe, Disponível em: <http://www.conectadel.org/pt/institucional/>

CANDIDO, Gesinaldo A. *A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para Geração de Vantagem Competitiva e para Promoção do Desenvolvimento Regional: o papel do Estado e das políticas públicas neste cenário*. João Pessoa, [200-?]. Disponível em: [http://www.clebertoledo.com.br/blogs/gestaopublica/administracao/files/files/](http://www.clebertoledo.com.br/blogs/gestaopublica/administracao/files/files/OK%20A%20FORMA%C3%87%C3%83O%20DE%20REDES%20INTERORGANIZACIONAIS%20COMO%20MECANISMO%20PARA.pdf)

[OK%20A%20FORMA%C3%87%C3%83O%20DE%20REDES%20INTERORGANIZACIONAIS%20COMO%20MECANISMO%20PARA.pdf](http://www.clebertoledo.com.br/blogs/gestaopublica/administracao/files/files/OK%20A%20FORMA%C3%87%C3%83O%20DE%20REDES%20INTERORGANIZACIONAIS%20COMO%20MECANISMO%20PARA.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

CAPRA, F. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. 14. ed. São Paulo: Cultrix, 1996.

Cidersop: Consórcio dos municípios adquire conjunto de usina para produção de asfalto, Disponível em: http://www.veracruz.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1655:cidersop&catid=38:maisnoticias&Itemid=295

MALMEGRIN, Maria Leonídia. *Redes públicas de cooperação em ambientes federativos*. 2.ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]:CAPES : UAB, 2012. (Apostila).

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parcerias na Administração Pública*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOEDERT, Adriano Rogério. *Governança em rede de desenvolvimento e a experiência em Santa Catarina*. 2005. 446 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

LOIOLA, Elizabeth Regina; MOURA, Suzana. *Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais*. In: FISCHER, Tânia (Org.). *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996, p. 53-68. Disponível em: <<http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/nucleos/metodologias-naoconvencionais-para-gestao-social/trilha-curricular-gestao-em-rede/LOIOLA,%20Elizabeth/view>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

MARTELETO, Regina M.; SILVA, Antônio B. de O. *Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local*. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, set./dez. 2004. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a06v33n3.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2010.

MOURA, Suzana. *A construção de redes públicas na gestão local: algumas tendências recentes*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 2, n. 1, jan/abr, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 ago. 2010.